



O DESAFIO DA EXECUÇÃO PARA UMA NOVA DÉCADA

PESQUISA INAUGURAL DE
LÍDERES EMPRESARIAIS DA HLB



TOGETHER WE
MAKE IT HAPPEN



ÍNDICE

PREFÁCIO DO CEO	4
PRINCIPAIS DESCOBERTAS	5
RAZÕES PARA SER CONFIANTE, RAZÕES PARA SER CAUTELOSO	6
NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS UMA NOVA DÉCADA	10
PRONTIDÃO PARA SE ADAPTAR E PROSPERAR EM TEMPOS TURBULENTOS	14
TECNOLOGIAS DE APROVEITAMENTO PARA SE TER SUCESSO NA NOVA DÉCADA	16
O DESAFIO DA EXECUÇÃO E COMO PREENCHER AS LACUNAS	20
QUATRO PERGUNTAS QUE VOCÊ DEVE FAZER:	22
METODOLOGIA DE PESQUISA	24
CONTATOS DA HLB	27

PREFÁCIO DO CEO

COMO VOCÊ PREPARA SEUS NEGÓCIOS QUANDO OPERA EM UM TEMPO DE INCERTEZA CONTÍNUA PROFUNDA E EM UMA VELOCIDADE DE MUDANÇA ACELERADA?

Na Pesquisa inaugural global de líderes empresariais da HLB, exploramos os efeitos dos problemas de negócios atuais com um conjunto de executivos e sua visão no mercado internacional quando entramos em uma nova década.

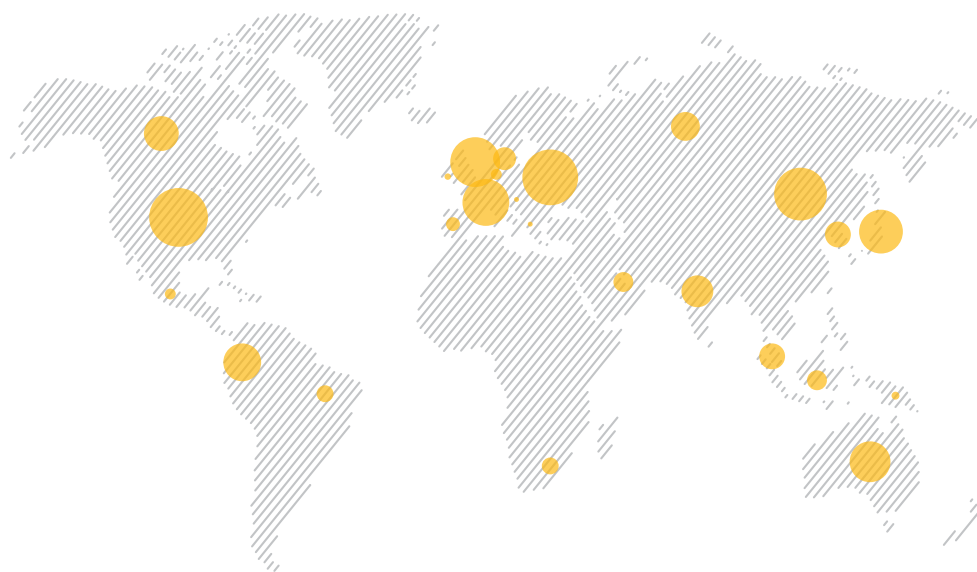
Fizemos dez perguntas a 368 líderes empresariais em cinco continentes para saber o que os preocupa e o que lhes dá motivos para serem otimistas. Encontramos níveis alarmantes de pessimismo quando perguntamos sobre a economia global, que se opõem à uma quantidade surpreendente de confiança na própria capacidade destes líderes empresariais de gerar crescimento. Os riscos atuais para os negócios são complexos e inter-relacionados, com a incerteza econômica considerada a principal preocupação por 68% daqueles que pesquisamos. Porém, certo otimismo aparenta ser o resultado das oportunidades ocasionadas pela ruptura econômica, geopolítica e comercial. E à medida que o mundo continua a se transformar por meio da inovação tecnológica, 57% dos entrevistados confiam nos avanços tecnológicos para ajudar a superar os futuros desafios de negócios internacionais.

Então, o que será sucesso na nova década? Descobrimos que os líderes empresariais estão bem cientes das características dos modelos de negócios bem-sucedidos do futuro. Eles esperam estarem na nuvem, serem móveis com uma força de trabalho flexível e tenham propriedade compartilhada, entre outras coisas. No entanto, nossas descobertas sugerem que os líderes ainda não estão fazendo os ajustes necessários para adaptar seus próprios modelos de negócios. Isso levanta a questão, enquanto entramos na nova década: os líderes empresariais estão enfrentando um desafio de execução para o sucesso futuro?

Gostaríamos de agradecer a todos os líderes empresariais que dedicaram seu tempo para responder ao nosso questionário. Esperamos que este relatório lhe traga informações e novas ideias sobre como enfrentar os seus desafios de negócios em 2020. Se você gostaria de discutir algumas das descobertas ou questões levantadas em nosso relatório, entre em contato conosco.



Marco Donzelli
CEO da HLB International



10

PERGUNTAS

368

LÍDERES

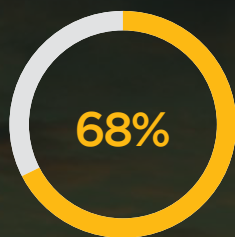
5

CONTINENTES

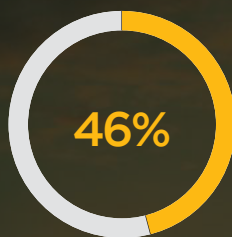


PRINCIPAIS DESCOBERTAS

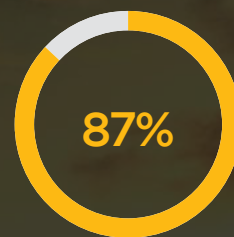
OS LÍDERES EMPRESARIAIS ESTÃO OPERANDO EM TEMPOS DE INCERTEZA



classificam a incerteza econômica como principal risco para os seus negócios

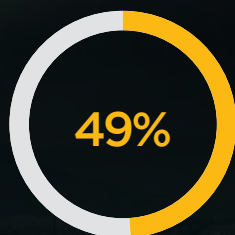


esperam que o crescimento econômico global diminua em 2020

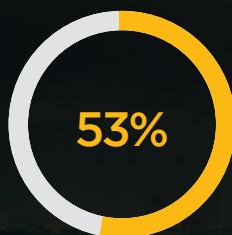


permanecem confiantes na própria capacidade de aumentar a receita nos próximos 12 meses

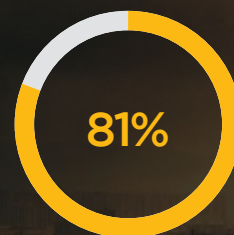
ADAPTAR A NOVAS REALIDADES É A CHAVE DO SUCESSO NA NOVA DÉCADA



concordam que mudanças em acordos comerciais de longo prazo criarão novas oportunidades



estão usando pesquisas de mercado para se manterem informados em relação às mudanças rápidas no comportamento do consumidor



estão explorando acordos de trabalho mais flexíveis para atrair e reter talentos futuros

CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS BEM SUCEDIDOS DA NOVA DÉCADA

Liderança de cima para baixo

19% 42%

De baixo para cima

Centralizado

20% 43%

Descentralizado

Fixo

5% 72%

Móvel

Única prioridade

15% 54%

Propriedade compartilhada

Interno

6% 64%

Na nuvem

Força de trabalho permanente

10% 56%

Força de trabalho flexível

RAZÕES PARA SER CONFIANTE, RAZÕES PARA SER CAUTELOSO

ESTE É UM TEMPO DE INCERTEZA ECONÔMICA E POLÍTICA PROFUNDA.

Nos últimos anos, os negócios foram perturbados por desenvolvimentos políticos imprevistos e mudanças tecnológicas rápidas. Surpreendentemente, enquanto a maioria se sente confiante na capacidade de suas próprias empresas aumentarem a receita nos próximos doze meses (58% se consideram pouco confiantes, enquanto 29% se consideram muito confiantes), os líderes empresariais mostram uma notável falta de confiança na força da economia mundial. 46% esperam que o crescimento econômico global diminua nos próximos doze meses, com apenas 16% dos pesquisados informando que estão otimistas de que aumentará a taxa de crescimento econômico mundial. As previsões de crescimento para 2020 da "The Economist" apoiam esse pessimismo e a visão de que no este ano será um pouco melhor.¹

Então, por que esse pessimismo?

Os riscos identificados pelos líderes empresariais são complexos e inter-relacionados. Elas variam desde tendências macroeconômicas e geopolíticas, como desaceleração do crescimento econômico e instabilidade social, até o potencial inovador de novas tecnologias.

Quando solicitados a identificar os riscos que mais os preocupam, quase 68% dos entrevistados citaram "incerteza econômica", com 23% afirmando que estão "muito preocupados". Isto não é surpreendente. Dez anos desde a crise econômica global, muitas instituições relatam que a instabilidade ainda persiste. A previsão do FMI para o último trimestre da década permanece no nível mais baixo desde 2008-09.²

Além de incomodados com o estado da economia, 49% dos líderes empresariais citam a incerteza geopolítica como uma preocupação, com 15% afirmando que estão 'muito preocupados'. O desenvolvimento político e comercial nos últimos anos, por exemplo, o Brexit e as disputas comerciais dos EUA com a China continuarão afetando a economia mundial na nova década. A possibilidade de interrupção do fluxo comercial, uma consequência inevitável da instabilidade geopolítica, incomodou quase 48% dos entrevistados. Segundo o Political Risk Advisors, Eurasia Group, "2020 provará ser um momento decisivo na política internacional", à medida que a China e os EUA se afastam um do outro em tecnologia e os países do mundo desenvolvido se tornam mais polarizados.³

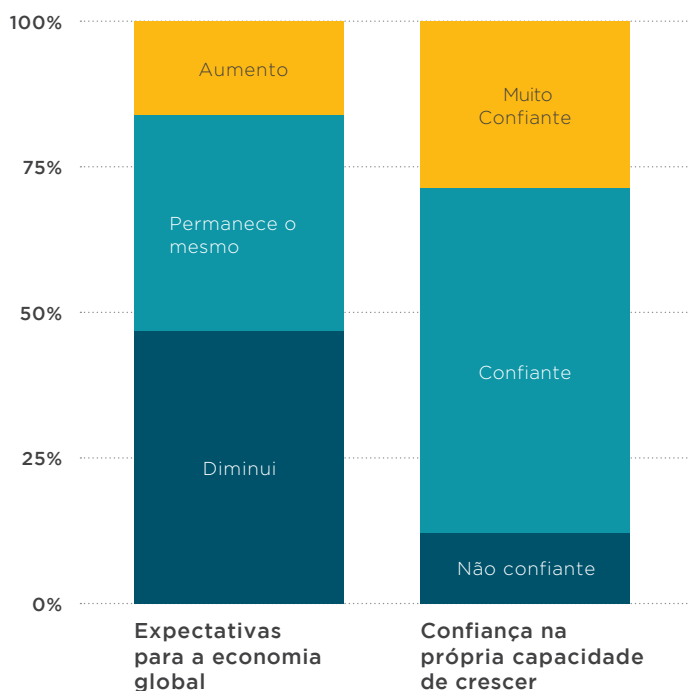
Os líderes empresariais também estão preocupados com os futuros impactos das mudanças regulatórias (54%) que, à medida que os mercados continuam se fragmentando, criarão mais complexidade para os que operam em mais de uma jurisdição. Em todo o mundo, há uma tendência de se afastar das tomadas de decisões globais e regimes internacionais. Podemos esperar uma maior divergência regulatória na próxima década, à medida que mercados e regiões adaptam as regulamentações às suas necessidades.

Até agora, no entanto, a maioria dos líderes empresariais disseram que atualmente pode acessar as habilidades necessárias dos profissionais - apesar dos recentes desafios econômicos, geopolíticos e comerciais - o acesso ao talento continua sendo uma preocupação importante para os líderes empresariais, com 52% citando questões relacionadas ao acesso ao talento como um risco potencial para seus negócios. Isso é compreensível, dado o mercado de trabalho competitivo atual e as situações políticas imprevisíveis, que ameaçam restringir ainda mais a livre circulação de pessoas entre países.

Figura 1: A economia global está instável, mas ficaremos bem

P: você acredita que a taxa de crescimento econômico global mudará nos próximos 12 meses?

P: o quão confiante você é na capacidade da sua empresa de aumentar a receita nos próximos 12 meses?



Existe o risco de que, com os blocos comerciais como o TPP e o fragmento da UE, os governos possam adotar posturas cada vez mais protecionistas, dificultando mais para as empresas contratar internacionalmente. 37% dos entrevistados afirmam estar preocupados com a perspectiva de protecionismo.

Além disso, mais da metade dos líderes empresariais estão preocupados com questões de segurança cibernética. À medida que as empresas se tornam cada vez mais dependentes da tecnologia, a necessidade de as empresas precisarem garantir que seus regimes de segurança sejam eficazes se tornam cada vez mais importantes.

Surpreendentemente, apenas 28% dos entrevistados declararam estar preocupados com questões ambientais e climáticas - apesar do impacto inevitável da descarbonização nas indústrias automotivas e de energia. Tratar as mudanças climáticas como um risco "distante" é um erro, de acordo com McKinsey & Company, que vê seu impacto econômico como real e o crescimento levando a uma ação imediata.⁴

ADAPTANDO PARA SOBREVIVER

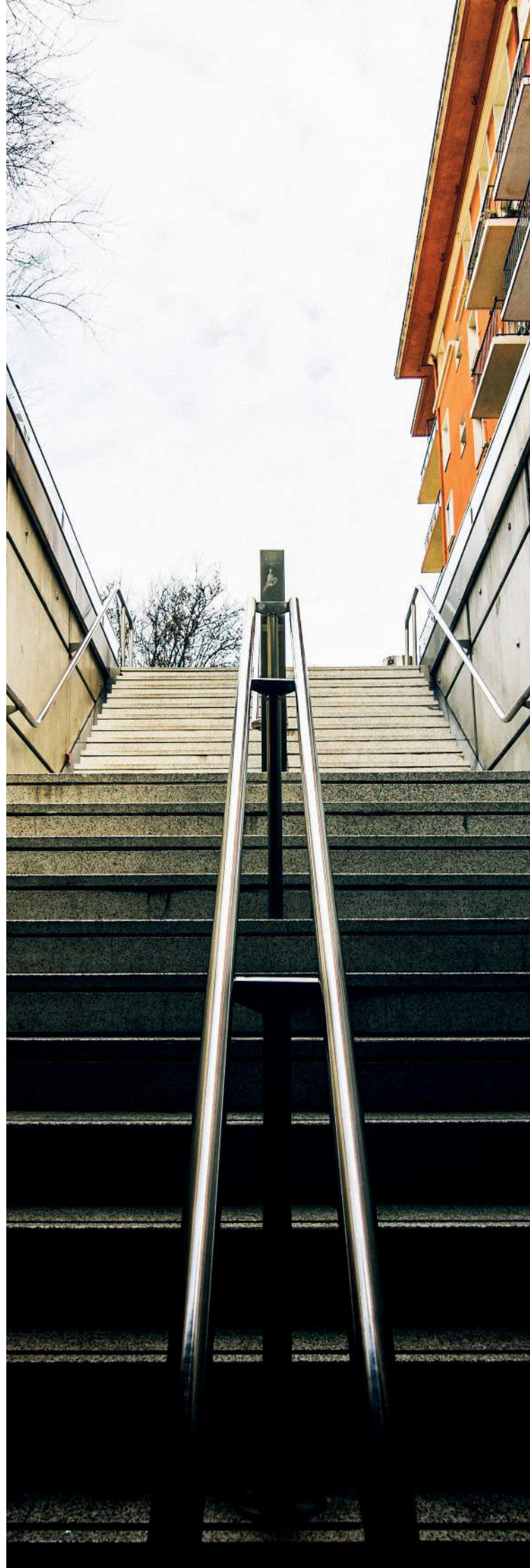
Os líderes empresariais entendem que, para que as empresas prosperem, elas devem se adaptar às novas circunstâncias.

Os mundos políticos e econômicos permanecem em fluxo e há muito para as empresas se adaptarem. Como veremos mais adiante, o advento das novas tecnologias exige que as empresas encontrem novas maneiras de fazer negócios.

Cada vez mais, as empresas enfrentam uma opção - integrar novas tecnologias aos modelos existentes ou repensar completamente seus processos de negócios. A aplicação da tecnologia digital em toda a cadeia de valor tem o potencial de transformar completamente um negócio; melhorando a eficiência, aproveitando melhor os usos de dados para fins de inteligência de negócios e, finalmente, aumentando a satisfação com o cliente. Não existe área de negócios que não seja afetada pela revolução digital. Como veremos abaixo, as empresas que são capazes de otimizar a tecnologia de ponta terão uma vantagem inevitável sobre as empresas ligadas a sistemas obsoletos.

44%

DOS LÍDERES EMPRESARIAIS
PLANEJAM LANÇAR NOVOS
PRODUTOS OU SERVIÇOS
NOS PRÓXIMOS 12 MESES



OLHANDO PARA DENTRO DAS EMPRESAS

Como observado, apesar de prever um ano difícil para os mercados internacionais, os líderes empresariais que pesquisamos estão bastante otimistas quando se trata de suas próprias empresas. 58% afirmam estar confiantes na capacidade de suas empresas de aumentar a receita nos próximos doze meses, com 29% afirmando que estão muito confiantes.

Talvez, previsivelmente, a pesquisa encontrou um foco comum na melhoria da eficácia operacional - com 59% dos líderes empresariais declarando que estão focados na melhoria da eficiência operacional da empresa no próximo ano.

Em um momento de incerteza, deveria ser uma surpresa que os líderes empresariais tenham mais chances de olhar para o interior, com um foco na melhoria do serviço e na manutenção de clientes existentes, do que externo, para novos negócios e mercados?

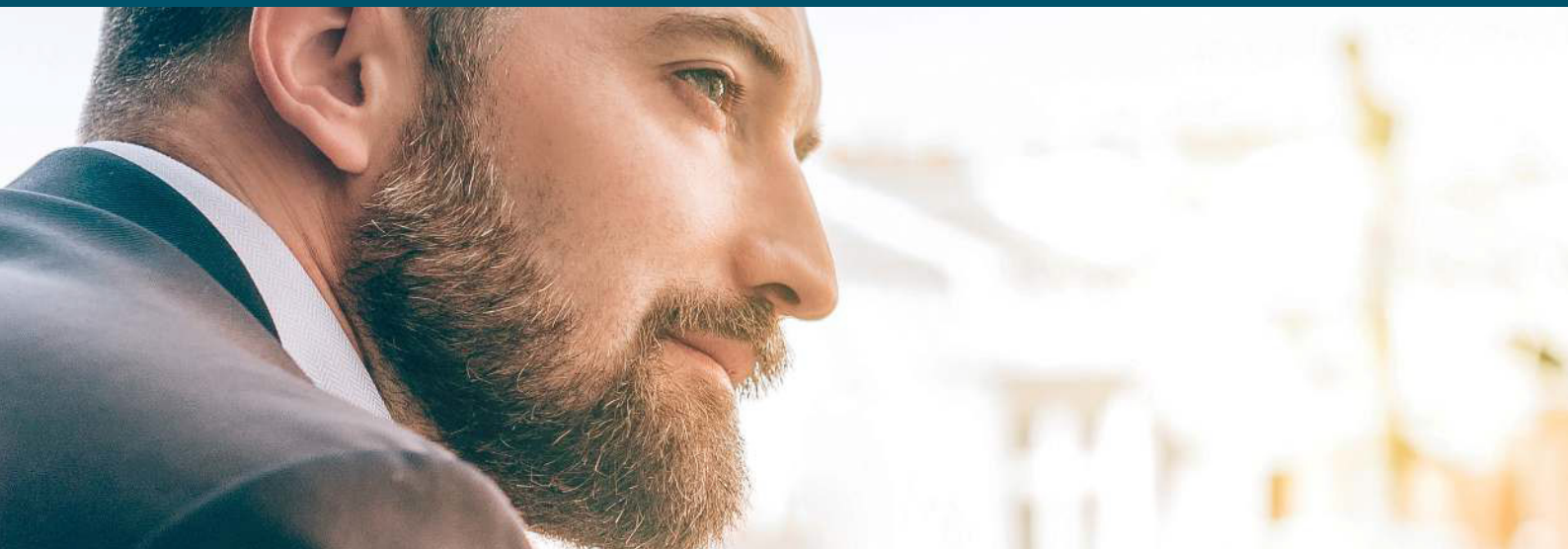
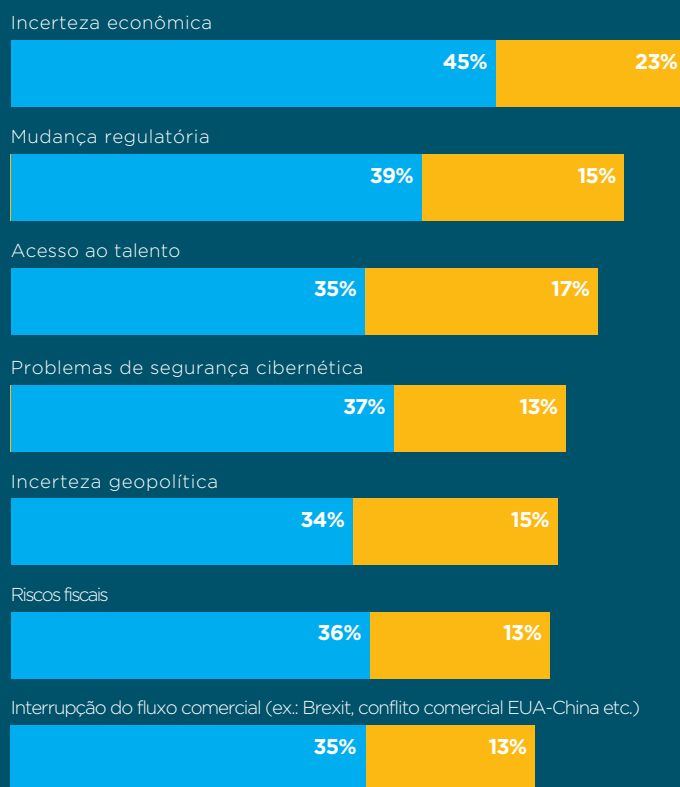
Como o Diretor de Operações de um grande projeto de capital e infraestrutura de uma empresa nos disse, suas prioridades incluem:

“(procurando) por melhorias e economias operacionais, (e) melhoria contínua do serviço com os clientes atuais”.

Porém, precisamos perguntar: dada a turbulência atual do mercado e a taxa de mudança tecnológica, os líderes empresariais estão focados nas coisas certas? Em resumo, as empresas estão fazendo o suficiente para fornecer as mudanças de que precisam e o crescimento que desejam?

Figura 2: a incerteza econômica supera o comércio como o risco de preocupação maior

P: até que ponto os seguintes riscos para os seus negócios são preocupantes para você?



SIMPLES E ESTÁVEL

Podemos concluir de nossa pesquisa que a maioria dos líderes empresariais pretende se concentrar em manter a estabilidade, fazendo o possível para minimizar a interrupção de seus negócios, apesar das incertezas econômicas e políticas que descrevemos.

Como descreveu o Diretor Executivo de uma empresa indiana de serviços financeiros: “Estamos mantendo as coisas simples e estáveis (...) evoluindo em experiências do produto e do cliente e, a leitura da mentalidade do cliente é uma prioridade para nós. Nós estamos coletando depoimentos de clientes com feedbacks bons ou críticas. Essa será a chave para o nosso futuro”.

Os líderes empresariais não são necessariamente avessos à mudança. Quase 42% de todos os entrevistados afirmam estar focados na inovação e cerca de um terceiro afirma que planeja adotar tecnologias emergentes nos próximos doze meses.

Os líderes empresariais entendem que os modelos operacionais estão evoluindo e que não podem se dar ao luxo de continuar fazendo negócios da mesma maneira indefinidamente.

Embora, não podemos ver o futuro com nenhuma clareza, podemos fazer palpites educados sobre as formas que as empresas assumirão nesta nova década.

“(ESTAMOS) MELHORANDO A EFICÁCIA OPERACIONAL, DESENVOLVENDO O MARKETING DIGITAL E FORMANDO RELACIONAMENTOS PRÓXIMOS COM CLIENTES ESTRATÉGICOS.”

CFO, REINO UNIDO, SETOR DE MANUFATURA



NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA UMA NOVA DÉCADA

OS LÍDERES EMPRESARIAIS EM NOSSA PESQUISA IDENTIFICARAM CLARAMENTE AS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS BEM SUCEDIDOS DO FUTURO.

Eles conhecem as novas formas de trabalhar e o desafio de adotar modelos mais adequados ao ambiente de negócios atual.

Existe um certo consenso quanto à nova forma que as empresas terão. Em todos os setores, os líderes empresariais veem as organizações se tornando mais flexíveis, menos rígidas e menos hierárquicas. Essas mudanças contínuas são possibilitadas, em grande parte, pelos avanços na tecnologia digital.

Os líderes empresariais entendem que o ambiente internacional de negócios está evoluindo rapidamente, mas no geral eles sentem-se otimistas quanto à capacidade de enfrentar a tempestade. Os líderes empresariais tendem a acreditar que essa mudança drástica nos mercados mundiais criará novas oportunidades. 49% dos entrevistados acreditam que mudanças nos acordos comerciais em longo prazo criarão novas oportunidades para os negócios. Notavelmente, apenas 12% discordam dessa declaração. Da mesma forma, 43% dos entrevistados acreditam que mudanças nos acordos comerciais estão identificando novas oportunidades de investimento não disponíveis anteriormente.

Então, por que os líderes empresariais se sentem tão otimistas? 57% concordam que os avanços tecnológicos ajudarão a superar quaisquer desafios comerciais internacionais futuros. A maioria dos líderes empresariais está investigando os novos modelos operacionais e entendem que a tecnologia tornou obsoletas as antigas formas de fazer negócios. Inevitavelmente, isso exigirá um certo grau de tentativa e erro.

O avanço tecnológico permitirá o desenvolvimento de modelos operacionais mais leves e eficientes, continuando uma tendência que começou com o advento da Internet. 43% dos líderes empresariais acreditam que os negócios do futuro serão menos centralizados e 42% acreditam que as empresas se tornarão menos hierárquicas.

Além disso, as tecnologias em nuvem permitirão uma maior descentralização de recursos, possibilitando que as empresas adotem modelos mais flexíveis.

Isso trará maiores oportunidades de terceirização e permitirá aos funcionários maior flexibilidade profissional.

Cada vez mais, as empresas estão empregando trabalhadores independentes em projetos de curto prazo para concluir tarefas específicas, “adaptando práticas de trabalho mais flexíveis que são muito mais reativas”, como descreveu o Diretor Executivo de uma empresa imobiliária familiar. Quase 3 em cada 4 entrevistados afirmam estar buscando talentos com habilidades mais amplas. Talvez isso seja indicativo de um movimento em direção à contratação de pessoas com habilidades mais amplas internamente e ao uso de especialistas em contratos específicos.

Consistente com a tendência para modelos operacionais mais flexíveis, os empregadores preveem que suas empresas se tornem mais leves em recursos, fazendo uso extensivo das oportunidades ferecidas pelas tecnologias em nuvem.

A nuvem não aceita fronteiras internacionais e o aumento do potencial de cooperação internacional acelerará o desenvolvimento de um novo ambiente de negócios pan-nacionalismo, em que as empresas - em vez de operar escritórios diferentes em diferentes países - podem simplesmente atravessar fronteiras, operando como uma única entidade em diferentes jurisdições.

81%

DOS LÍDERES EMPRESARIAIS
ESTÃO EXPLORANDO ACORDOS
DE TRABALHO MAIS FLEXÍVEIS

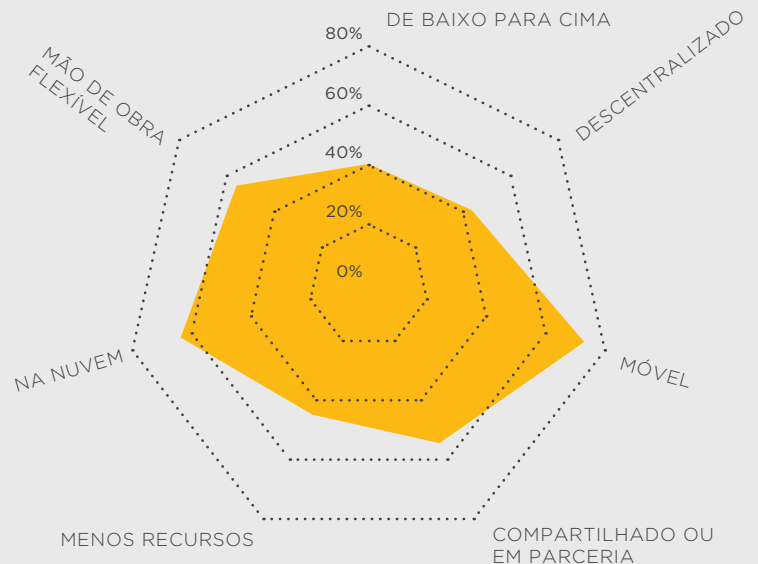
Fica claro em nossa pesquisa que as empresas estão evoluindo para um modelo mais de baixo para cima, onde a iniciativa é cada vez mais tomada em níveis operacionais de base de uma organização. 56% dos pesquisados acreditam que a força de trabalho do futuro será mais flexível, em oposição a meros 10% que veem a força de trabalho em empresas bem-sucedidas se tornarem mais permanentes.

Os líderes transformadores estão na frente em termos de práticas de emprego. 81% dos líderes empresariais afirmam que estão explorando acordos de trabalho mais flexíveis a fim de atrair e reter talentos - pouco mais de um em cada quatro 'concorda totalmente' com esta declaração. Notavelmente, apenas 4% afirmam que não estão explorando tais acordos. A tendência para o trabalho flexível é citada repetidamente pelos líderes empresariais.

Descrevendo como ele prevê que seus negócios sejam organizados, o CEO de uma indústria australiana afirma que haverá: "mais ênfase nos supervisores e na terceirização... (especialmente) na área comercial e em profissionais não técnicos". Ele também prevê o aumento de "parcerias informais com subcontratados importantes".

Figura 3: Características do modelo de negócios bem-sucedido do futuro

P: quais serão as características dos modelos de negócios bem-sucedidos do futuro?



MELHORIAS ADICIONAIS

A implementação da mudança leva tempo, então perguntamos aos líderes empresariais sobre suas áreas de foco nos próximos 12 meses. Como vimos, nossa pesquisa revela que os líderes empresariais estão focados principalmente em melhorar a eficiência operacional.

Os líderes empresariais estão mais preocupados em melhorar os processos existentes do que em preparar suas empresas para a revolução à frente.

Embora os líderes empresariais reconheçam que os modelos operacionais estão mudando, a pesquisa não fornece muitas explicações que eles estão buscando implementar quaisquer alterações em larga escala em seus modos atuais de negócios.

Está claro que os líderes empresariais priorizam a conscientização, mas suas respostas indicam uma atitude cautelosa em relação à implementação de novos processos. Podemos inferir uma atitude de 'esperar para ver' dos líderes empresariais que pesquisamos, à medida que as implicações das tendências atuais - e as maneiras mais eficazes de implementar novas tecnologias revolucionárias - são elaboradas.

Em suma, parece que as empresas estão focadas em otimizar - ou consertar - os processos existentes, em vez de adotar modelos mais consistentes com as demandas da economia contemporânea.

Como vimos, existe um consenso de que os modelos de negócios bem-sucedidos do futuro serão mais "menos recursos" e "de baixo para cima". Os departamentos empregarão menos funcionários e se tornarão cada vez mais dependentes de informações de baixo para cima para informar as estratégias da empresa ('menores e mais focadas', como descreveu um entrevistado).

AVANÇANDO EM DIREÇÃO AO FUTURO - LENTAMENTE

Previsivelmente, a redução de custos operacionais é uma prioridade maior para os Diretores Financeiros do que para os Diretores Executivos. À medida que as empresas evoluem para modelos mais flexíveis e com menos recursos, é provável que as empresas se contraíam naturalmente.

Como as empresas mantêm competitividade e lucratividade, enquanto asseguram que estão prontas para enfrentar os desafios do futuro?

59%

DOS LÍDERES EMPRESARIAIS
FOCAM NA MELHORIA DA
EFICIÊNCIA OPERACIONAL A FIM
DE CRESCER



Além de melhorar a eficiência operacional, os Diretores Executivos diferem um pouco em suas intenções, pois o foco no crescimento futuro está no lançamento de novos produtos ou serviços, na construção de crescimento orgânico e no investimento em capital humano para os negócios.

O Diretor de Reestruturação de uma empresa de transporte e logística afirma que espera antecipar mudanças e assim: "Que a organização seja um agente de mudanças e não um seguidor".

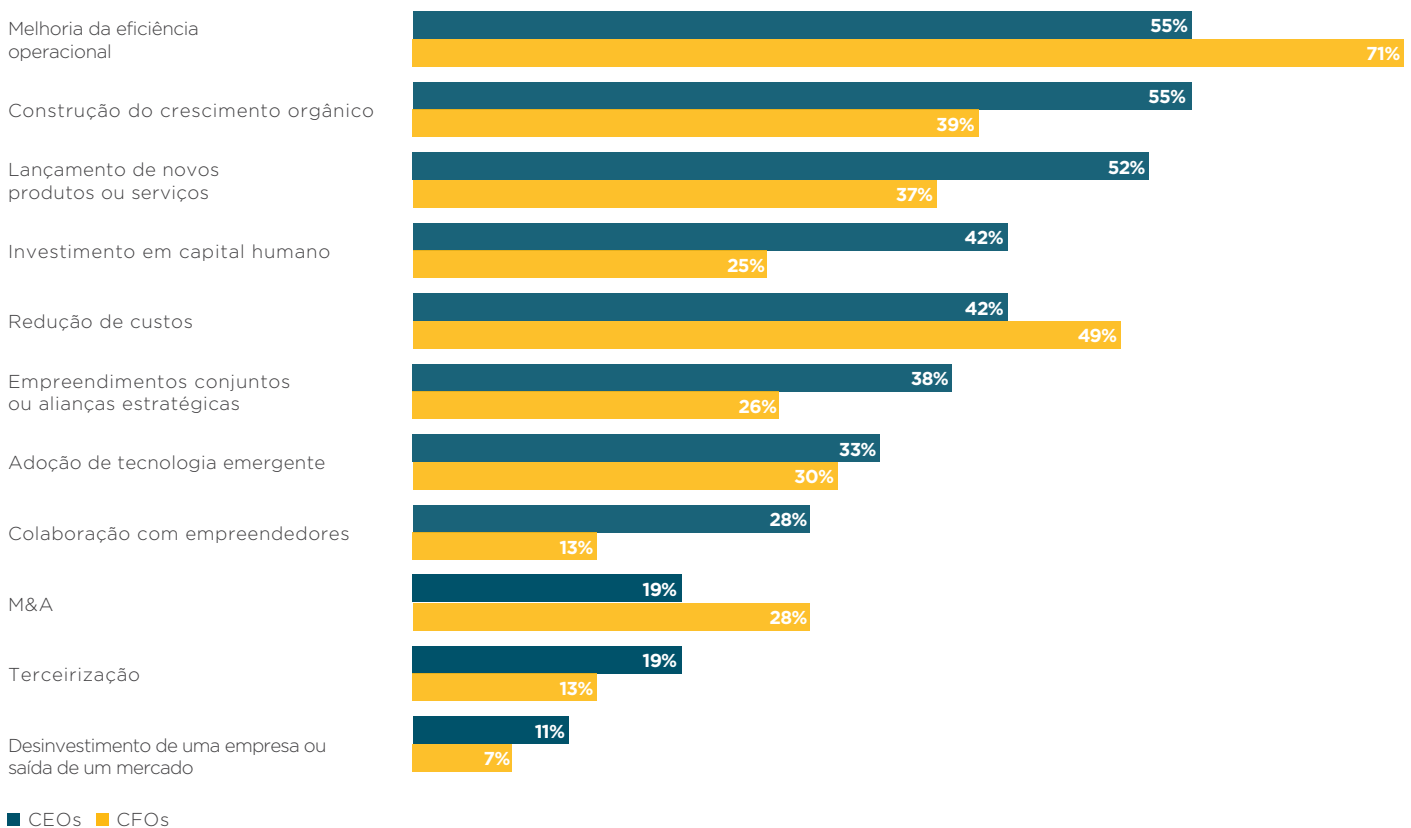
O Diretor Executivo de uma empresa chinesa de energia afirma que suas prioridades são: "aumentar a pesquisa de mercado, focar no recrutamento de talentos, adaptar às mudanças nas políticas, melhorar as estratégias de investimento e fortalecer os contatos e serviços dos clientes". Talvez isso reflita em um foco geral da coleta de informações no futuro imediato.

Os líderes empresariais sentem que o mercado e a tecnologia estão em um estado de fluxo, e estão mais preocupados em descobrir todas as implicações das tendências atuais, em vez de realmente implementar as mudanças, pelo menos por enquanto.

Curiosamente, apesar da consciência da crescente importância da terceirização - e dos modelos operacionais descentralizados em geral - apenas 15% estão buscando utilizar a terceirização no próximo ano.

Figura 4: Ações que os líderes empresariais estão realizando para crescer em 2020

P: quais das seguintes ações você planeja realizar nos próximos 12 meses a fim de crescer?



PRONTIDÃO PARA SE ADAPTAR E PROSPERAR EM TEMPOS TURBULENTOS

OS LÍDERES EMPRESARIAIS ESTÃO CONFIANTES DE QUE PODEM SE ADAPTAR AS MUDANÇAS ACELERADAS NAS CONDIÇÕES DE NEGÓCIOS PARA PROSPERAR EM TEMPOS TURBULENTOS.

A turbulência pode trazer oportunidades, pois as empresas são forçadas a reavaliar as prioridades e suas formas de fazer negócios. Os líderes empresariais reconhecem isso e entendem que as empresas que estão à frente da curva poderão tirar proveito das circunstâncias em evolução e aproveitar as oportunidades.

O suprimento, em particular, é sensível à turbulência. A turbulência pode causar problemas de suprimento, mas também pode criar novas oportunidades de suprimento, à medida que novas fontes competem para preencher as lacunas.

As empresas precisam garantir que as cadeias de suprimentos sejam flexíveis e possam ser mantidas quando ocorrerem eventos inesperados. Se os líderes empresariais aprenderam alguma coisa nos últimos anos, é o de esperar o inesperado.

Está claro que muitos líderes empresariais confiam nos avanços tecnológicos para ajudá-los nesse período de incerteza.

Um Diretor Financeiro chegou ao ponto de dizer que confiava na "capacidade de mudar de rumo por meio da tecnologia" de sua empresa. A tecnologia é citada como um meio de se adaptar às mudanças rápidas, com cerca de 57% dos entrevistados acreditando que os avanços tecnológicos ajudarão a superar quaisquer desafios comerciais internacionais futuros.

Os líderes empresariais estão pensando estrategicamente nos países em que conduzem seus negócios. Dos líderes empresariais pesquisados, quase 41% citam os EUA como o mercado externo mais importante para os seus negócios, à frente da Alemanha (23%) e da China (17%). O cenário regulatório em mudança e o efeito da geopolítica possivelmente levem os CEOs e CFOs a serem mais cautelosos ao investigar novos mercados nos próximos anos.

EXECUTANDO A MUDANÇA

No próximo ano, os líderes empresariais estarão focados no lançamento de novos produtos e serviços, assim como na inovação e crescimento orgânico. Notavelmente, os CEOs estão mais focados em tecnologia do que os CFOs.

Como vimos, pouco menos de 60% dos entrevistados estão buscando melhorar a eficiência operacional no próximo ano. O lançamento de novos produtos e serviços é a segunda prioridade mais importante dos líderes empresariais, citada por pouco menos de 44% dos entrevistados.

Quando se trata de investir em novos mercados, 43% dos entrevistados acreditam que mudanças nos acordos comerciais estão expondo novas oportunidades de investimento que não estavam disponíveis anteriormente, um pouco à frente dos 42% que estão 'focando mais perto de casa, pois os consumidores estão nos levando a mudar nossas estratégias de fornecimento'.

Apesar dessa atitude cautelosa em relação ao investimento estrangeiro, os líderes estão prestando muita atenção aos desenvolvimentos nos mercados internacionais. Apenas 9% pretendem desinvestir de um mercado existente, talvez refletindo a relutância dos líderes empresariais em se desviar de seus modelos operacionais atuais.

Os líderes empresariais desejam aumentar a perspicácia do cliente - "para aumentar a comunicação com o consumidor", como descreveu um CEO. 53% conduzem pesquisas de mercado a fim de se manterem informados das mudanças no comportamento do consumidor, enquanto 45% usam as redes sociais e 43% usam a Administração de Relacionamento com o Cliente (Client Relationship Management - CRM).

Consistentes com suas intenções de melhorar a eficiência, os líderes empresariais também contarão com a construção do crescimento orgânico. 41% dos líderes empresariais afirmam que isso é uma prioridade. Talvez, previsivelmente, dada a sua competência, a porcentagem de CEOs que estão focados no crescimento orgânico é consideravelmente maior que a porcentagem de CFOs (55% em comparação aos 39%).

Figura 5: O que os líderes empresariais estão fazendo para executar a mudança?

P: como você se mantém informado das mudanças rápidas no comportamento do consumidor?

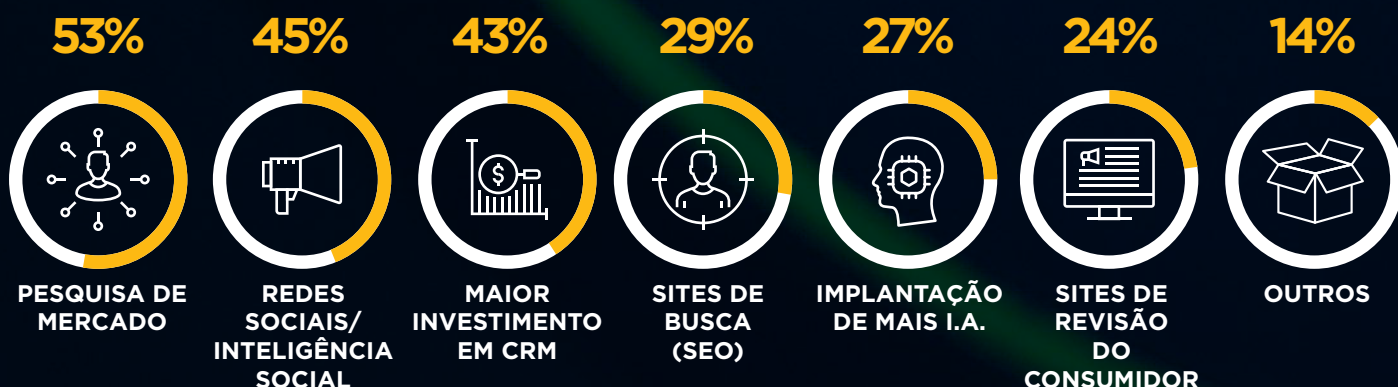


Figura 6: Líderes empresariais estão se adaptando a novas complexidades

P: em tempos de incerteza econômica, geopolítica e comercial, como você vê o ambiente internacional de negócios?

Mudanças nos acordos comerciais de longo prazo criarão novas oportunidades para nossos negócios



Mudanças em nossa cadeia de suprimentos compensarão quaisquer interrupções comerciais que possam surgir



Os avanços tecnológicos nos ajudarão a superar quaisquer desafios comerciais internacionais futuros



Estamos nos focando mais perto de casa, pois os consumidores estão nos levando a mudar nossas estratégias de fornecimento



Descobrimos novas fontes de energia mais ecológicas para superar desafios políticos ou comerciais



Mudanças nos acordos comerciais estão trazendo novas oportunidades de investimento não disponíveis anteriormente



Podemos acessar profissionais com as habilidades específicas, apesar dos recentes desafios econômicos, geopolíticos e comerciais



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Concordo plenamente ■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo ■ Discordo plenamente

EXPLORAR TECNOLOGIAS PARA O SUCESSO NA NOVA DÉCADA

2020 MARCA O 25º ANIVERSÁRIO DA INTERNET.

Os líderes empresariais tiveram tempo de se adaptar às demandas da revolução digital, e cada vez mais a tecnologia é vista como a melhor parte do negócio do que uma fonte de interrupção.

Em um de seus primeiros artigos do ano novo, o Conselho de Tecnologia da Forbes sugeriu que o foco está mudando na maneira como as empresas estão aproveitando as novas tecnologias, da disrupção à transformação. Isso apoia as visões que os líderes empresariais em nossa pesquisa têm em relação às tecnologias de nuvem e 5G, vendo sua produtividade sobre o seu potencial de disrupção.

Os líderes empresariais não têm medo de adotar novas tecnologias digitais em seus negócios, o que será necessário para impulsionar futuras oportunidades de crescimento.

A revolução digital tem transformado a maneira como as empresas fazem negócios. E o advento de novas tecnologias, em particular as tecnologias em nuvem e a IA, com a maior classificação por nossos entrevistados, promete revolucionar ainda mais a economia nas novas décadas, trazendo novas oportunidades e novos desafios.

Como vimos, 56% dos líderes empresariais afirmam que estão implantando a tecnologia para superar quaisquer desafios causados pela disrupção econômica, geopolítica e comercial.

Os líderes empresariais também reconhecem que a tecnologia criará novas oportunidades para aumentar a eficiência. Essa abordagem é exemplificada pelo Diretor de Marketing de uma empresa de tecnologia do Reino Unido, que afirma que: “[estamos] investindo em plataformas digitais para otimizar nossos serviços e desenvolver eficiências internas. Também estamos oferecendo maior flexibilidade para a nossa equipe”.

De fato, a tecnologia digital no local de trabalho tem transformado a maneira como trabalhamos. Possibilitou conectividade e acesso instantâneo, permitindo que os funcionários trabalhem em qualquer espaço fora do escritório físico.

IA E A NUVEM

Notavelmente, embora a IA seja vista como potencialmente disruptiva, a nuvem geralmente é considerada ‘Melhor para o negócio’ - uma tecnologia que complementa os modelos existentes e oferece às empresas maior flexibilidade. As tecnologias em nuvem permitem o armazenamento massivo de dados e a integração de recursos, fornecendo o acesso eficiente às informações e facilitando o uso do trabalho remoto.

41% dos entrevistados afirmam estar preocupados ou muito preocupados com o potencial disruptivo das novas tecnologias e 46% dos entrevistados afirmam que a IA é a inovação tecnológica com maior probabilidade de atrapalhar seus negócios (à frente da robótica e da automação, citada por 29%).

A IA tem potencial para aumentar exponencialmente a produção, mas com o risco de transformar o mercado de trabalho, há uma boa razão pela qual os especialistas estão falando de uma Quarta Revolução Industrial. Em particular, é mais provável que a IA atrapalhe os negócios dependentes de processos que podem ser automatizados com mais facilidade.

As aplicações em potenciais da IA são vastas e impactarão o setor automotivo até a área da saúde. Nas funções voltadas para o cliente, a IA já está sendo usada para responder às perguntas dos clientes e ajudar na solução de problemas.

A introdução generalizada da IA aumentará, sem dúvida, a eficiência dos negócios, especialmente em tarefas pesadas de dados. A IA, com sua capacidade sobre-humana de detectar padrões, pode ser confiável ao lidar com big data de forma mais segura do que qualquer equipe de seres humanos.

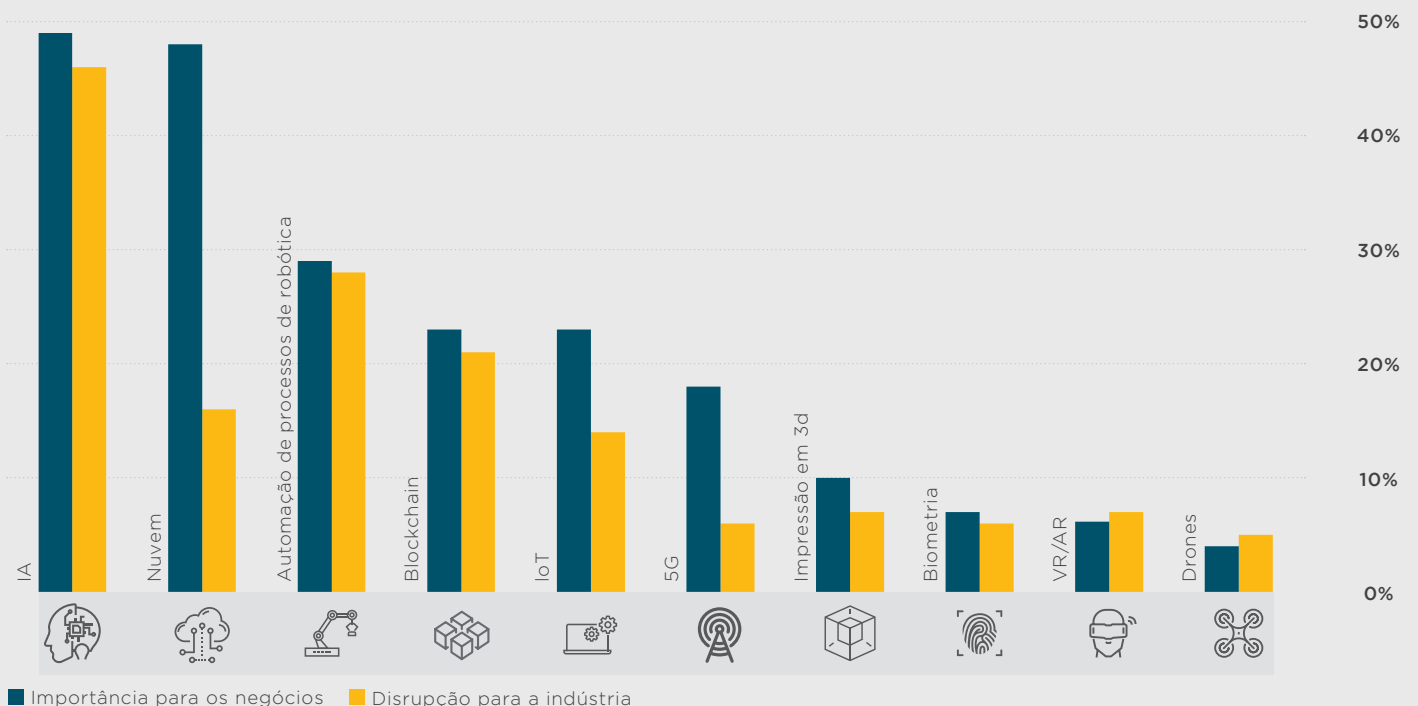
57%

DOS LÍDERES EMPRESARIAIS ESTÃO IMPLEMENTANDO A TECNOLOGIA PARA SUPERAR QUALQUER DESAFIO CAUSADO PELA DISRUPÇÃO ECONÔMICA GEOPOLÍTICA E COMERCIAL

Figura 7: Os líderes empresariais estão adotando as tecnologias de IA e de nuvem

P: qual avanço tecnológico é o mais importante para o sucesso futuro do seu negócio?

P: qual avanço tecnológico está causando o maior impacto disruptivo em sua indústria?



FOCO NO DIA-A-DIA

Os líderes empresariais estão procurando inovar e investir em maior capacidade digital. No entanto, o sucesso dependerá da capacidade de execução. A implementação eficaz da tecnologia depende muito do timing.

Como vimos, nossa pesquisa constatou que os líderes empresariais estão focados principalmente na eficácia operacional (46%) e na inovação (42%). Apenas 31% dos entrevistados afirmaram que estão se concentrando em suas capacidades digitais no próximo ano.

Enquanto os líderes empresariais entendem o potencial revolucionário das novas tecnologias, eles estão fazendo o suficiente para garantir que estejam preparados para as dramáticas mudanças à sua frente? As empresas estão priorizando suficientemente os aspectos digitais de seus negócios? As demandas de uma arena digital em evolução rápida forçarão as empresas a inovar ou ficar de fora.

DESSA FORMA, ONDE ESTÃO AS LACUNAS?

Os líderes empresariais pesquisados têm uma visão clara das características dos modelos de negócios bem-sucedidos do futuro. Eles entendem as tendências corporativas e as mudanças tecnológicas que prometem revolucionar os negócios na próxima década.

Mas eles estão realmente focando nas áreas certas a fim de alcançar o sucesso? Ou eles estão direcionando seus investimentos com muita cautela? Acima de tudo, eles correm o risco de serem deixados para trás pelo ritmo do progresso tecnológico?

As implicações dessas mudanças serão transformacionais, mas dependerão da capacidade de execução delas, que determinarão se elas levarão ao sucesso dos negócios futuros.

ADAPTANDO A NOVAS REALIDADES

Este é um tempo de fluxo

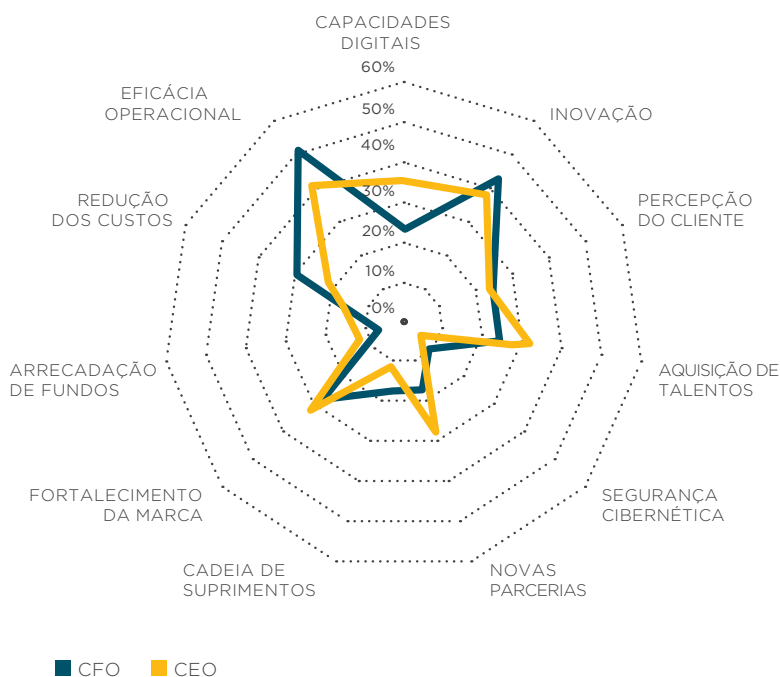
Os avanços na tecnologia têm iniciado uma mudança de paradigma. O Fórum Econômico Mundial estimou que 70% do novo valor criado na economia global na próxima década será baseado em plataformas ativadas digitalmente.⁶ Em um nível micro, a revolução digital tem transformado os modelos operacionais - aprimorando a eficiência e permitindo que as empresas se tornem mais leves e mais descentralizadas. Em um nível macro, a revolução tem promovido a interconectividade, facilitando o comércio e os negócios.

A revolução continua em ritmo acelerado. O advento das novas tecnologias exigirá que as empresas adotem formas que seriam irreconhecíveis para os líderes empresariais mesmo uma década atrás.

Os líderes empresariais têm suas prioridades, certo? Embora os líderes empresariais reconheçam o potencial revolucionário das novas tecnologias, as 'capacidades digitais' apenas ocupam o terceiro lugar na lista de áreas a serem fortalecidas pelos líderes empresariais. O investimento deles em tecnologia emergente tem sido suficientes considerando sua importância para o sucesso futuro?

Figura 8: Os negócios estão focados na eficiência operacional e inovação para fortalecer os seus negócios

P: em quais áreas você está focado, a fim de fortalecer o seu negócio?





“(NÓS) AUMENTAMOS A PESQUISA DE MERCADO, FOCAMOS NA SELEÇÃO DE TALENTOS, ADAPTAMOS AS ALTERAÇÕES DAS POLÍTICAS CORPORATIVAS, APRIMORAMOS AS ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO E FORTALECEMOS OS CONTATOS E SERVIÇOS DO CLIENTE”.

CEO, CHINA, SETOR DE ENERGIA

O DESAFIO DA EXECUÇÃO E COMO PREENCHER AS LACUNAS

SE AS EMPRESAS QUEREM PROSPERAR EM TEMPOS DE MUDANÇAS EXTRAORDINÁRIAS, ELAS DEVEM SER HONESTAS CONSIGO MESMAS SOBRE COMO SEUS PROCESSOS DE NEGÓCIOS SE ADEQUAM CONTRA OS NOVOS MODELOS PREVISTOS.

Elas estão de olho em um modelo de negócios mais móvel, flexível e habilitado para nuvem que é adequado para o futuro. Essas são as características que elas acreditam que serão o segredo para os modelos bem-sucedidos na próxima década.

Porém, atualmente, as empresas parecem satisfeitas em permitir que isso aconteça organicamente – permitindo que os CFOs cortem partes ineficientes ou com baixo desempenho de suas organizações. Os líderes empresariais estão fazendo as coisas certas para a transição ao modelo de negócios do futuro a que aspiram?

O QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS ESTÃO FAZENDO PARA PREENCHER A LACUNA DA EXECUÇÃO?

Analizamos o divisor de águas entre as aspirações que os líderes empresariais têm pelo sucesso futuro dos negócios e as atividades que estão realizando atualmente e identificamos lacunas em quatro áreas principais: modelos de negócios, inovação, tecnologia e perspicácia do cliente.

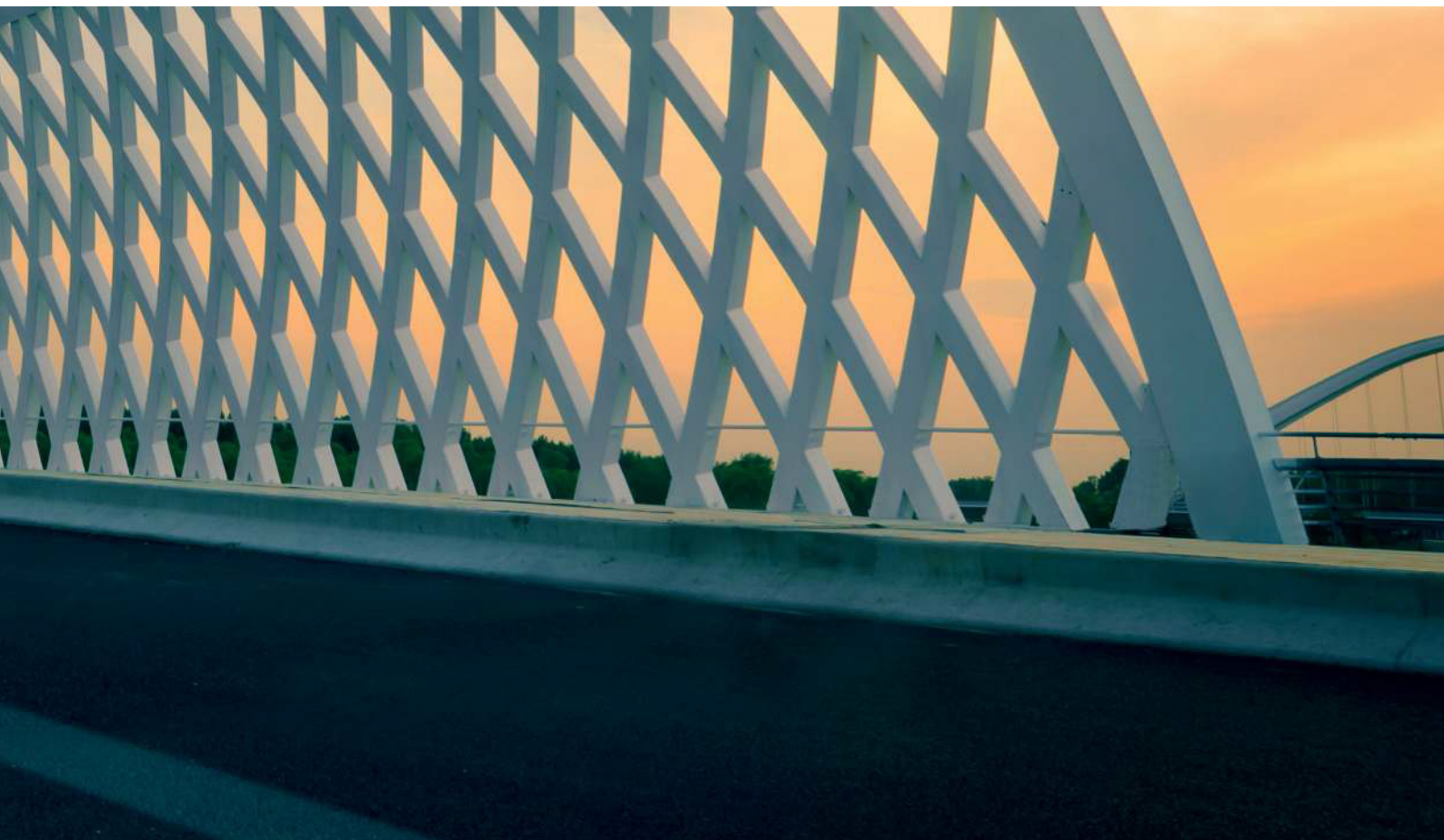
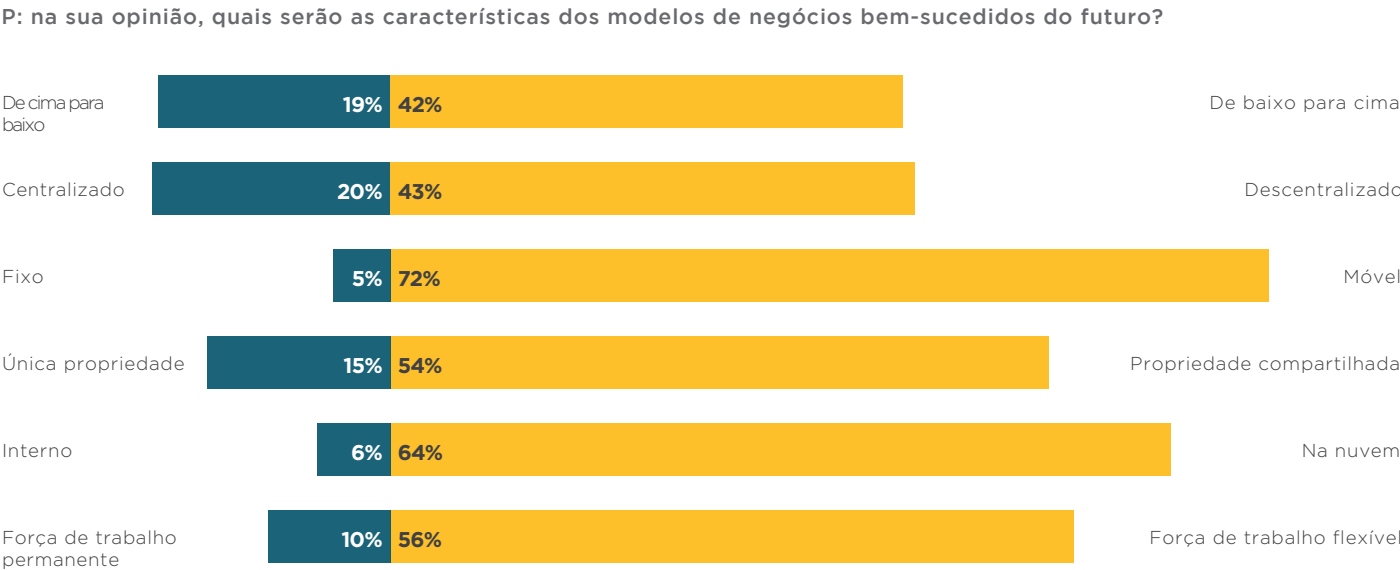
Os líderes empresariais precisam adotar uma atitude de visão com ênfase no planejamento estratégico. Isso significa não apenas reconhecer o advento de novas tecnologias, mas perguntando como (ou se) elas podem ser integradas aos modelos existentes.



“A COISA MAIS IMPORTANTE É FICAR RELEVANTE PARA SEUS CLIENTES. PORTANTO, CONTINUAMOS A INVESTIR EM PESQUISAS PARA GARANTIR QUE ENTENDEMOS AS NECESSIDADES E PREFERÊNCIAS DOS CLIENTES”.

CEO, REINO UNIDO, SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Figura 9: Os líderes empresariais reconhecem a importância de novos modelos de negócios



AQUI ESTÃO QUATRO PERGUNTAS QUE VOCÊ DEVE SE FAZER:



1 VOCÊ ESTÁ SE BENEFICIANDO DOS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS?

Quando foi a última vez que você revisou como sua empresa funciona? E qual foi o seu foco? Aprimorando os processos existentes ou preparando sua empresa para desafios futuros?

Uma abordagem excessivamente cautelosa, que é focada mais no aperfeiçoamento dos modelos existentes, custará seus negócios a longo prazo. Modelos de negócios sólidos são baseados em duas coisas: uma compreensão dos seus objetivos organizacionais e como o ambiente de negócios em que você está trabalhando irá de evoluir.

Você está unindo pessoas com a mais recente tecnologia para atrair e reter uma força de trabalho mais criativa e adaptável em todos os níveis?

Você abraçou todo o potencial das tecnologias em nuvem para permitir um modelo de recursos mais enxuto, mais móvel e mais flexível?

2 VOCÊ ESCALA A SUA INOVAÇÃO PARA ACELERAR O CRESCIMENTO?

A inovação contínua, informada pela percepção precisa do cliente, será fundamental para garantir a competitividade e lucratividade na década de 2020.

Pergunte a si mesmo - você pode se comprometer a ser inovador em todos os níveis da empresa e incorporar a inovação ao seu modelo de desempenho? Existem mecanismos certos para olhar para frente e estar pronto para encontrar novas ideias para seus clientes? Você está pronto para aproveitar esses recursos rapidamente e em escala?

Quando se trata de ficar à frente da curva, sugerimos a criação de equipes multidisciplinares para trabalhar em novas ideias para seus negócios e clientes. É vital continuar financiando a equipe, mesmo que algumas ideias não atinjam o alvo.

Por fim, você considerou em mudar a forma como trata os gastos em novos produtos e serviços, bem como em inovações mais fundamentais no modelo de negócios? Tais gastos devem ser considerados um investimento em ativos estratégicos futuros.

Os líderes empresariais estão acostumados à ideia de que devem inovar - com frequência e rapidez - para não serem deixados para trás por seus concorrentes.



3 VOCÊ ESTÁ ADOTANDO O POTENCIAL COMPLETO DE NOVAS TECNOLOGIAS?

Como os investimentos em tecnologia apoiarão sua estratégia? Como você pode ter certeza de que está investindo na tecnologia certa? Então, pense estrategicamente! Comece com os objetivos de negócios da sua empresa e invista em plataformas que complementem suas estratégias. Invista nas plataformas digitais preferidas pelos seus clientes e construa em escala.

Com a implementação da tecnologia digital, os modelos operacionais atuais provavelmente ficarão obsoletos rapidamente. Como vimos, é claro que uma das questões mais urgentes será a integração das tecnologias em nuvem e IA nos modelos existentes.

A evolução diante dos modelos operacionais mais ágeis e menos pesados será impulsionada em grande parte pela aplicação de tecnologias digitais. A nuvem trará maior eficiência, mobilidade e segurança de dados – e liberará os negócios das despesas com atualizações de despesas patrimoniais. Da mesma forma, a IA tem o potencial de aumentar a produção exponencialmente e trabalhar de mãos dadas com os funcionários.

Você está investindo nas tecnologias de plataforma digital em que seus clientes são mais atraídas? E como você está usando essas plataformas para criar a escala?

E, ainda, sobre a parceria crítica entre a sua tecnologia e seu pessoal; você está investindo no treinamento do seu pessoal nos sistemas mais recentes para aproveitar ao máximo as novas tecnologias e aprimorar a sua eficácia?

Finalmente, quais são as tecnologias disruptivas que provavelmente transformarão minha indústria? Ao ficar bem informado sobre o impacto na sua indústria, você está mais bem posicionado para antecipar disrupções e usá-la para o seu benefício.

4 VOCÊ COMPREENDE O CLIENTE DO FUTURO?

O seu cliente está no centro do seu negócio? Como você pode ter tanta certeza? O que você está fazendo para acompanhar as preferências e hábitos de compra do cliente? Existem mecanismos certos para rastrear externalidades, particularmente as percepções dos clientes, quanto a oportunidades (e riscos) ao seu modelo de negócios? Pode ser que você tenha muitos dados ou que nunca tenha tido realmente tempo para organizar adequadamente os seus dados? E você está administrando os dados do cliente o suficiente para garantir uma boa governança e conformidade dos dados na era digital?

Como você pode ter certeza de que está prestando o serviço que seu cliente espera? Você tem certeza de que continuará prestando esse serviço no próximo ano? Você está investindo nas mais recentes técnicas, desde a previsão de mercado as redes sociais, para capturar as percepções dos consumidores e informar melhor as estratégias e inovações futuras? Você está investindo nas plataformas preferidas de seus clientes?

Quão dinâmica é sua cadeia de suprimentos? É sensível às demandas variáveis da sua base de clientes?

As preocupações éticas dos consumidores, particularmente a crescente preocupação com as mudanças climáticas, provavelmente conduzirão a escolha do consumidor na próxima década, particularmente no mercado consumidor.



COMO A HLB PODE AJUDAR?

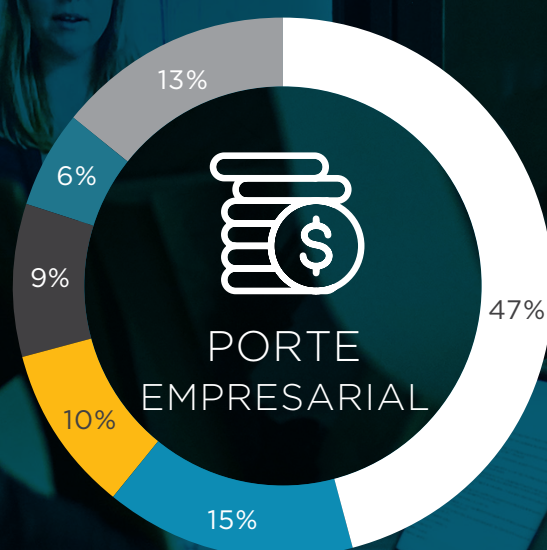
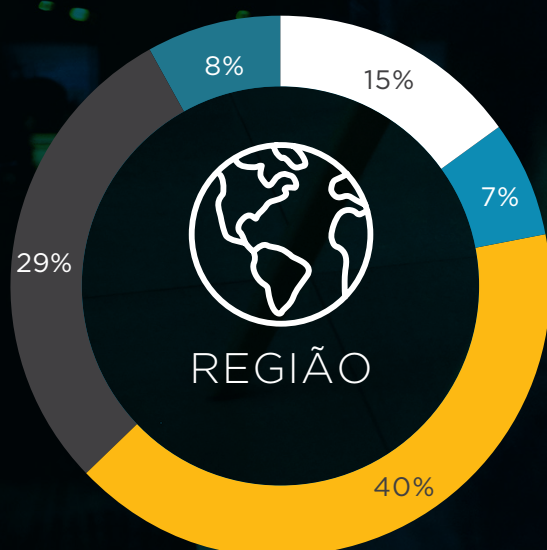
O mundo dos negócios está evoluindo rapidamente e as empresas que não mantêm o ritmo correm o risco de ficar para trás. Embora as mudanças que identificamos devem ocorrer na próxima década, as empresas precisam agir agora para garantir que sejam capazes de preencher as lacunas de execução.

Se você gostaria de discutir as lacunas identificadas neste relatório e como elas podem se aplicar aos seus negócios, gostaríamos de ter a oportunidade de discuti-las com você.

METODOLOGIA DE PESQUISA

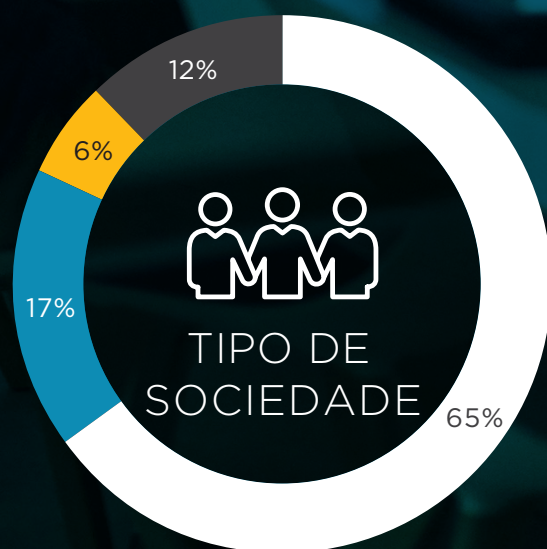
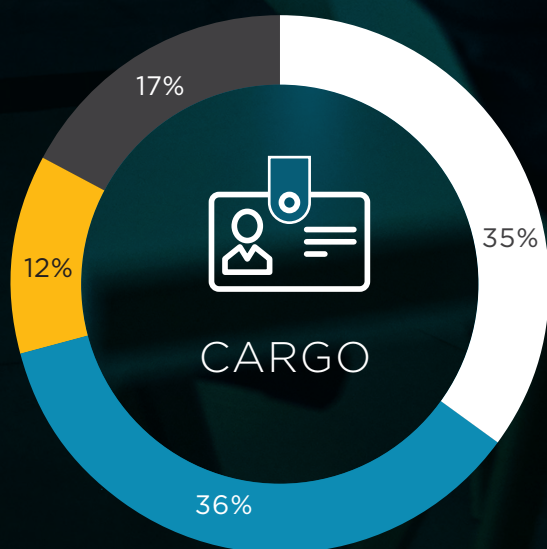
Entre setembro e novembro de 2019, a HLB coletou 368 respostas de pesquisa de líderes empresariais em 55 países e uma variada experiência na indústria. As respostas foram coletadas por meio de uma ferramenta de pesquisa on-line ou entrevista por telefone. A amostra da pesquisa foi selecionada e controlada pelas firmas HLB com seus dados CRM.

Observe que nem todas as figuras deste relatório somam 100% como resultado de porcentagens de arredondamento, excluindo respostas neutras ou quando os entrevistados podem escolher mais de uma resposta. A base para todas as figuras é de 368 (de todos os entrevistados), a menos que indicado de outra forma. Mais dados e informações sobre a pesquisa estão disponíveis mediante solicitação.



■ América do Norte e Caribe ■ América Latina ■ Europa
■ Ásia-Pacífico ■ África e Oriente Médio

■ <\$25M ■ \$25M - 50M ■ \$50M - 100M
■ \$100M - 250M ■ \$250M - 500M ■ >\$500M



■ CEO ■ CFO ■ COO ■ Outras lideranças

■ Privado ■ Empresa familiar ■ Autarquia ■ Empresa com ação na Bolsa de Valores

RECONHECIMENTOS E AGRADECIMENTOS

GOSTARÍAMOS DE AGRADECER AOS SEGUINTES INDIVÍDUOS DA HLB POR POR SUA PERCEPÇÃO E COMPROMISSO COM ESTA PARTE DA PESQUISA:

Abu Bakkar

Andrea Moseley

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Verstedden

Dave Springsteen

Jason Mariarathanam

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Kai Wulff

Lesley Hornung

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

Nikola Verespejova

Ralph Mitchison

Susanna Spada

NOTAS FINAIS

- 1 Another lacklustre year of economic growth lies ahead, [online] The Economist. Available at: www.economist.com/graphic-detail/2020/01/01/another-lacklustre-year-of-economic-growth-lies-ahead [Acessado em 1 janeiro de 2020]
- 2 International Monetary Fund, (2019) World Economic Outlook, October 2019, Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>
- 3 Top 10 risks for 2020, [online] Eurasia Group, Available at: <https://www.eurasiagroup.net/issues/Top-Risks-2020> [Acessado em 6 de janeiro de 2020]
- 4 Earth to CEO: Your company is already at risk from climate change, [Online], McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/earth-to-ceo-your-company-is-already-at-risk-from-climate-change> [Acessado em 6 de janeiro de 2020]
- 5 Tech Trends 2020: Moving from Disruption to Transformation, Forbes, [online], <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/12/09/tech-trends-2020-moving-from-disruption-to-transformation/#6450facd3663> [Acessado em 9 de dezembro de 2019]
- 6 Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation, [online], World Economic Forum, <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation> [Acessado em 9 de janeiro de 2020]

CONTATOS HLB



MARCO DONZELLI

CEO Global
m.donzelli@hlb.global



JIM BOURKE

Líder de Consultoria Global
j.bourke@hlb.global



DAVE SPRINGSTEEN

Líder Tributário Global
d.springsteen@hlb.global



BETTINA CASSEGRAIN

Líder de Auditoria Global
b.cassegrain@hlb.global



COCO LIU

Diretora Regional da
Ásia-Pacífico
c.k.liu@hlb.global



LISA BENSON

Diretora Regional de Mercados
Ocidentais
l.benson@hlb.global



LESLEY HORNUNG

Líder de Marketing
e Digital
l.hornung@hlb.global



**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

© 2020 HLB International Limited. Todos os direitos reservados.

A HLB International é uma rede global de firmas independentes de consultoria e contabilidade, cada uma das quais é uma entidade legal separada e independente e, como tal, a HLB International Limited não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer outro membro. A HLB International Limited está registrada na Inglaterra com o nº 2181222 limitada por auditoria, que coordena as atividades internacionais da rede HLB International, mas não fornece, supervisiona ou administra os serviços profissionais aos clientes. Consequentemente, a HLB International Limited não se responsabiliza pelos atos e omissões de qualquer membro da rede HLB International, e vice-versa, e isenta-se expressamente de todas as garantias, incluindo, mas não se limitando, a adequação aos propósitos específicos e garantias de qualidade satisfatória.

Esta publicação foi preparada para orientação geral apenas em assuntos de interesse e não constitui aconselhamento profissional. Você não deve agir de acordo com as informações contidas nesta publicação sem obter aconselhamento profissional específico. Nenhuma representação ou garantia (expressa ou implícita) é dada quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta publicação e, na extensão permitida por lei, a HLB International não aceita nem assume nenhuma responsabilidade, obrigação ou dever de cuidar de quaisquer consequências suas ou de qualquer outra pessoa agindo, ou se abstendo de agir, com base nas informações contidas nesta publicação ou em qualquer decisão baseada nela.

Em nenhum caso a HLB International Limited será responsável pelos atos e/ou omissões de qualquer membro da rede HLB International ou por quaisquer danos diretos, especiais, incidentais ou consequentes (incluindo, sem limitação, danos por perda de lucros nos negócios, interrupção comercial, perda de informações comerciais ou outras perdas pecuniárias) decorrentes, direta ou indiretamente, do uso (ou falha do uso) ou da dependência do conteúdo deste site ou de qualquer site de terceiros ou do uso de serviços de qualquer membro e/ou produtos. Qualquer referência aos serviços ou produtos de um membro não deve ser considerada como um endosso.

A HLB refere-se à rede HLB International e/ou uma ou mais de suas firmas-membro, cada uma das quais é uma entidade legal separada.